

# アフリカ大陸における自動車産業と縫製産業

## The automobile industry and sewing industry in Africa

山 崎 克 雄

序論

第Ⅰ章 アフリカ大陸の経営環境

第Ⅱ章 自動車産業と縫製産業の現状に関して

第Ⅲ章 二産業における日系企業の経営比較

第Ⅳ章 結論

### 序論

私は日本多国籍企業研究グループ・アフリカチーム (JMNESG-AF) の一員として、2009年度は帝京平成大学の研究資金の共同研究者の立場で、また20010年～2012年度は文部科学省から研究分担者として研究助成金を受け、アフリカ大陸(以下、アフリカ)内の企業研究を継続してきた。2009年度の研究課題は「アフリカの日本型生産システムの受容可能性」であり、引き続き2010年度からの3年間の研究目的は、「アフリカにおける日本企業を中心とした多国籍企業による現地活動の実態調査を通じて、日本型経営生産システムが、この世界経済の最後発地域にどのように受容可能であるかを究明することである。この地域の自立的経済発展に経営サイドから貢献できる方策を求めて、われわれ日本多国籍企業研究グループ(JMNESG)が開発した『適用と適応のハイブリッドモデル』の適用を中心とした調査・分析を行う」、<sup>1)</sup>であった。

JMNESG-AFとしてその研究成果の一部(2009年と2010年度研究)は既に電子ジャーナルの『赤門マネジメント・レビュー (AMR)』<sup>2)</sup>に掲載した。更に後半の二年間の成果を加えた要約を上梓予定であるので、ここでは割愛

する。JMNESG-AF全体としては10ヶ国の訪問であるが、私は6か国、27企業と4組織を訪問した。それらを一覧表(表1)にまとめた。本研究は自動車産業と縫製産業に焦点を当て、私が訪問した企業を取り巻く経営環境とその環境下における経営手法を分析するものである。具体的にはアフリカ54ヶ国の中で、北アフリカ諸国(エジプト、チュニジア、モロッコ)並びに南アフリカ共和国、同国と経済的に関係が深いスワジランドとジンバブエ(以後、南アグループと称する)にある日系企業での訪問記録に基づき、6ヶ国の経済や産業構造との関係を考える。理論的分析枠組みとしてはJMNESGが確立した適用と適応のハイブリッドモデル<sup>3)</sup>とポーターの国家優位の動態分析における菱形図を参考にする。<sup>4)</sup>

アフリカを経済学・社会学的観点で分類する際には、二分類(北アフリカ諸国とサブサハラ諸国)と三分類(サブサハラ諸国の内、南アフリカ共和国を別格とする分類)があるが、本稿では後者とする。また自動車産業と

3) 日本的要素の移転度合いを測るための評価基準が定められており、5点尺度の評価が行われる。点数が高いほど日本的要素がより多く含まれていること(適用)を意味し、逆に点数が低いほど日本的要素が現地に合わせて修正されるか、何らかの現地の要素で代替されていること(適応)を意味する。最新の評価基準は中南米調査の出版本である、山崎克雄、銭佑錫、安保哲夫監訳『ラテンアメリカにおける日本企業の経営』中央経済社、2009年、8～19ページを参照されたし。

4) Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, pp132-147

1) 「平成22年度科学研究費補助金交付申請書」代表者安保哲夫、平成22年4月14日

2) <http://www.gbrc.jp/journal/amr/>で検索の後「バックナンバー」で入手可能。AMR11巻9号～12号とAMR12巻2号における「ものづくり紀行」シリーズで掲載(全て無料)、また論文「アフリカの日本的ハイブリッド工場—中間的なまとめ」AMR12巻12号(有料)がある。

表1 2009年～2012年に訪問した企業および組織の一覧表

山崎克雄 作成 (2014年3月)

訪問年	国名	企業・組織名	日本の関連企業	事業目的・製品・サービス
2009年 (10社)	エジプト	YKK EGYPT	YKK	縫製ファスナー (一貫生産)
		Toyoda Trading (Egypt)	豊田通商	総合商社活動
		EPEDECO (エジプト石油開発会社)	国際石油開発帝石	石油開発・採掘
		General Motors Egypt S.A.E	いすゞ	GM関連2車種、いすゞ関連2車種他
		JETRO Egypt Office	JETRO	情報収集・企業支援活動
		KAIZEN Productivity and Quality Improvement Center	(エジプト通産省傘下)	JAICA支援による生産性向上推進
		Nissan Motor Egypt S.A.E.	日産自動車	サニー他2車種
		Egypt Otsuka	大塚製薬	錠剤とアンプの医薬品
	モロッコ	YKK MAROC S.A.R.L.	YKK	縫製ファスナー
		Yazaki Morocco S.A	矢崎総業	ワイヤーハーネス
		Makita Africa (Morocco)	株式会社マキタ	電動工具の倉庫・販売業務
		Cali Maroc	(モロッコ企業)	農薬販売
2010年 (10社)	スワジランド	YKK Southern Africa (PTY) Ltd., Swaziland Branch	YKK	縫製ファスナー
		JETRO South Africa Office	JETRO	情報収集・企業支援活動
	南アフリカ共和国	Sojiz Corp. South Africa	双日	総合商社活動
		Hisense South Africa	(海信/中国企業)	大型液晶テレビの一部生産
		Hernic Ferrochrome (Pty), Ltd.	三菱商事	クロム鉱採掘及び精錬
		Samancor Chrome Ltd.	(南ア企業)	クロム鉱採掘及び精錬
		Nissan South Africa (PTY) LTD, Rosslyn Plant	日産自動車	3車種生産
		KOMATSU Sothern Africa (Pty) Ltd	コマツ	マーケティングとテクニカルサポート
		H a n w a C o . L t d . Johannesburg Office	阪和興業	金属品の貿易業務窓口
		Productivity S.A.	(南ア企業)	現地企業の生産性向上支援
	ジンバブエ	Willowvale Mazda Motor Industries (Pvt.) Ltd.	マツダ	大型ピックアップトラック
2011年 (5社)	チュニジア	YKK TRADING TUNISIA SARL	YKK	縫製ファスナー
		Foreign Investment Promotion Agency(FIPA)	(チュニジア組織)	外資企業の呼び込み窓口
		CPC	丸紅	火力発電所
		Siemens	(ドイツ企業)	シーメンス製品の連絡窓口
		Paradigm Precision Tunis Operations. (Eurocast)	(米国企業)	航空機用部品
		Telnet Technocentre	(チュニジア企業)	エンジニアリングサービス
2012年 (2社)	チュニジア	Yazaki, Tunisia	矢崎総業	ワイヤーハーネス
		SEBN, (Sumitomo Electric Bordnetze), TN	住友電工	ワイヤーハーネス

縫製産業に絞り込んだのは二つ理由からである。(1) 天然資源のモノカルチャー国以外での後発経済発展モデルにおいては、縫製産業の果たす役割は大きい。更に自動車産業は第5段階の大量消費時代<sup>5)</sup>に芽生える産業である。アフリカの国々は第3、第4、および第5段階に位置すると考えられる。(2) 表1の如く、27企業を訪問したが、分析対象となる日系企業は20企業であり、自動車産業(自動車部品産業を含む)が7社、縫製産業で4社(但し全てYKKの関連会社)が訪問上位産業である。

## 第I章 アフリカ大陸の経営環境

### 第1節 アフリカ経済の一般事情

アフリカは最大面積で圧倒していた旧スーダンが2011年に分断され、スーダンと南スーダンが誕生して54ヶ国より構成される。日本を1とした時、面積は約80倍、人口7.5倍、GDPは0.25倍の規模である。このGDPの低さはアフリカ経済学者の中では成長阻害要因に起因すると考えられている。<sup>6)</sup> それらは(1)社会の分断(2)不適当な政策をあげることができ、二者は相互関係もある。民族と言語の多様性は社会の分断にも繋がるし、さらに社会分断は成長促進的な経済政策を政府に採択させない。その結果所得格差が大きい国や民族間の緊張度が高い国ほど、所有権や契約の履行について不確実性が高くなり、経済成長率が低くなった。また植民地時代の統治体制が途上国の現在の制度に影響し成長を妨げているとも言われている。アフリカ経済は域内総生産高の40%以上を南アフリカ共和国(以下、南ア)が占める構図になっており、序論で述べた三分類を採用する最大の理由である。長期間継続されたアパルトヘイトが廃止され、民主化が加速され、人口の80%を占める黒人に教育機会が与えられ、更なる工業化が進んだ。解放後の英雄で初代大統領となったマンデラ氏が2013年12月に逝去したが、南ア経

済には影響はないと思われる。南ア(スワジランド、レソトを含む)は英語が公用語の一つになっており、キリスト教がメインである。また初期に欧州から南アに入植したアフリカーナと呼ばれる白人(約20%)と11種族以上の黒人(約80%)が混在するのに対して、南アを除くサブサハラ・アフリカ諸国は大多数が黒人であり、宗教としてイスラム教、キリスト教および原始教(各国で宗派比率は大いに異なる)を信じ、公用語はスワヒリ語、アラビア語、フランス語、ポルトガル語、英語などである。一方で北アフリカ諸国はエジプト、リビア、チュニジア、アルジェリア、モロッコ、(西サハラ)は宗教がイスラム教で公用語としてアラビア語を採用しており、欧州経済との関係が深いのが特色である。これらの事実関係も三分類の妥当性である。

2005年頃までは、治水、灌漑、農業およびその他のインフラを中心とした有償・無償の援助による開発経済学の視点のアフリカ研究が中心であったが、現在ではグローバルビジネスのフロンティアとしての研究に変化しつつある。その理由としては、(1)人口の2050年までの伸び率が高い(2)1日の消費額が4ドル以上の中間層が増大している(3)実質GDP成長率が世界平均を上回る水準で安定的に推移する見通しである(4)グローバル・マーケティングの視点で相対的な地位向上、などが挙げられる。紙面の制限があるため、各項目に関して要点のみを追加説明する。(1)に関しては人口増加が成長の阻害要因として考えられてきたが、今世紀に入り資源価格の高騰を背景に人口の急激な増加にも拘わらず一人当たりGDPの成長を実現している。(2)についてアフリカ開発銀行のデータに従うと、2010年までの10年間でその中間層は1.3億人増え、2020年までの10年間で更に0.8億人が増加し、4.3億人になる見通しである。(3)に関して国際通貨基金(IMF)の世界経済見通しによれば、2017年まで世界平均を上回る水準で安定的に推移する。特に南アを含むサブサハラ・アフリカは、年率6%近い成長率が見込まれている。(4)に関しては次の2つのデータから読み取れる。国際連合発表の“National Accounts Main

<sup>5)</sup> W. W. Rostow, *The Stages of Economic Growth*, Cambridge University Press, Cambridge, M.A., U.S.A.1960, pp4-16

<sup>6)</sup> 平野克己編『アフリカ経済学宣言』アジア経済研究所、2003年、44～50ページ

Aggregate Database”によれば、アフリカ全体の個人消費の経済成長寄与度は56.6%で、インド、中国はもとより世界平均を上回っている。また“UN COMTRADE”から日中韓米欧の対アフリカ貿易の著しい変化が2011年までの10年間であった。輸入に関しては中国が資源燃料の輸入額を16倍にし、突出している他、韓国の2倍から英国や日本の5倍まで各国とも伸長している。鉱石などの資源は中国が31倍とし、アフリカ依存度を極端に高めた。日本とドイツが4倍で多いが他国は2倍程度であった。一方輸出に関しては主要品目の比率に10年間で顕著な変化が見られた。中国は繊維製品がトップ商品であったが、2011年にはモーターサイクルがアフリカ向け輸出総額の30.3%と飛びぬけている。鉄道・自動車等の輸送関連製品に関し各国とも、金額で2倍から6倍増加させている。その内の「乗用自動車・その他の自動車」と「貨物自動車」の2項目で韓国が輸出総額の85%、以下英国、75%、日本、70%、米国、65%、ドイツ、58%、フランス、53%、中国、25%であった。<sup>7)</sup>

## 第2節 日本企業のアフリカへの外国投資

『海外進出企業総覧【国別編】2013』によると、日本企業の4,510社が全世界に25,204法人を設立している。その大半はアジアで15,582社(62%)が活動しており、欧州、3,837社(15%)、北米、3,679社(14%)、中南米、1,161社(5%)、オセアニア、620社(2%)、中近東、181社と続き、アフリカは144社と最も少ない。アフリカの中では前述の三分類で見ると、北アフリカ諸国に29社(26社)、南アを除くサブサハラ諸国に53社(54社)、南アに62社(56社)が法人登録されている。( )内の数値は日本からの進出企業数である。<sup>8)</sup>

JMNESGは海外調査を開始する際にこの総覧を基本参考書として使用してきたが、掲載

社数が実際よりかなり少ないことを経験している。今回のアフリカ調査に関しても、他の機関によるデータも参考にした。その一つに日本貿易振興機構(以下、JETRO)の調査データがある。JETROは2012年に333社のアフリカ進出日本企業に対してアンケートを送付し、また2007年には227社に対して同様の調査を行っている。5年間で約47%増加したことになる。特に増加率が高い国は、モロッコ、エジプトおよび南アであった。返却された回答によると、日本企業は進出理由として(1)経済共同体との関連で拠点作りに腐心(2)現地の優秀なパートナー企業の必要性を痛感(3)現地法人の設立による販売拡大(4)M&Aによる拠点の確立も試みている。アフリカ内の経済共同体については第4章で触れる。更に日本企業が直面する課題としては、次の事項が挙げられている。(1)現地情報の不足(2)治安問題(3)規制・制度への対応と予期せぬ政策変更のリスク(4)各種手続きの対応の遅さ(5)物流網の未整備(6)人材<sup>9)</sup>

JMNESG-AFによる訪問時にも現地責任者から同様の話を聴取しているが、多くの企業がこれらの課題を乗り越えて現地操業を進めていた。その一方法に現地での日本人会組織があり、情報交換の場となり、問題解決に役立っている。尚、治安問題は日本企業の海外進出の共通の課題となっており、特に発展途上国への外国投資決定の際には、最大の考慮ポイントである。2010年調査の訪問予定国であったモザンビークで動乱が起き、一時空港閉鎖となったため、既に南アに滞在していたが、現地企業のアドバイスにより訪問を中止した。また2011年にチュニジアで起きた反政府デモを契機に「アラブの春」はモロッコを除く北アフリカ諸国を襲った。このようなリスクは公的・私的保険である程度はカバーできるが、全ては不可能である。

上記課題の(1)～(4)に関係することであるが、投資国のビジネス文化の環境として、背徳行為報告書(原文名“Corruption

<sup>7)</sup> 経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課編『アフリカビジネス』経済産業調査会、2013年、8～23ページに掲載されている数値を二次データとして使用した。

<sup>8)</sup> 東洋経済新報社編『海外進出企業総覧【国別編】2013』東洋経済新報社、2013年

<sup>9)</sup> 経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課編、前掲書、64～79ページ

Report” ) も参考となる。これはTransparency International, NGOが、腐敗の程度を一般の人々がどのように感じているかをまとめたものである。<sup>10)</sup>

調査方法 (各国3名から10名に問い合わせ) 及び統計解析法 (最大値と最小値を表示し、それらをはずした数値の平均) は一般公開されている。アフリカ諸国のスコアと順位を表2としてまとめた。しかし質問内容、回答者の選出方法、解析のプロセスに関しては掲載されていないので、信憑性を論じることとはできないが、ある程度の目安とはなろう。また定期的に発表されるので経年変化は参考になる。

更に他の機関が発表しているデータとして、アフリカ開発銀行(以下、AfDB)の「アフリカビジネスに関わる日本企業リスト (日本

語版)」がある。<sup>11)</sup>リストは33業種に分類された日本企業の事業実施国が記載されているが、事業形態として、A:現地法人、B:駐在員事務所・支店、C:取引関係、D:その他の全てが含まれている。従って前述した東洋経済新報社ならびにJETROのデータとの整合性をとるために、Aのみとし、B,C,Dの事業拠点は除去した。その結果現地法人数は292社、進出日本企業数は299社であった。同銀行の資料作成方法は不明であるが、事業形態、事業内容の詳細説明及び企業URLと参考URLの記載があり、信頼性は高い。JETROの場合、333社への送付に対して回収率に関して触れていないし、事務所・支店やプロジェクト事務所も含まれている可能性もあり、AfDBのデータが一番、現実に近いと推察し、以後の考察資料とする。進出上位10業種に関して表3と

表2 背徳行為報告書

国 名	評価点	世界順位	国 名	評価点	世界順位
ボツワナ	64	30	参考：		
ルワンダ	53	49	日本	74	18
ナミビア	48	57	米国	73	19
セーシェル	54	47	台湾	61	36
南ア	42	72	韓国	55	46
セネガル	41	77	タイ	35	102
チュニジア	41	77	インドネシア	32	114
ザンビア	38	83	ベトナム	31	116
モロッコ	37	91	ロシア	28	127
アルジェリア	36	94	北朝鮮	8	175
ベニン	36	94			
ニジェール	34	106			
エジプト	32	114			
ケニヤ	27	136			
ジンバブエ	21	157			
ソマリヤ	8	175			

注：スワジランドは表示されていない。

Transparency International, “Corruption Perceptions Index 2013,” をもとに筆者作成

<sup>10)</sup> Transparency International, “Corruption Perceptions Index 2013,” <http://www.transparency.org/cpi2013/results#1/10/2014> 検索

<sup>11)</sup> アフリカ開発銀行アジア代表事務所・アフリカビジネスパートナーズ編「アフリカビジネスに関わる日本企業リスト (日本語版)」2014年1月

表3 業種別進出企業数 上位10業種/33業種

	業種分類	現地法人数	進出企業数
1	自動車・輸送用機器、同関連部品	36	27
2	電気・電子・情報機器、同関連部品	32	25
3	総合商社	28	7
4	情報・通信、同関連ソフト	24	6
5	一般機械	22	36
6	精密機械	15	8
6	鉄鋼・金属・非鉄金属	15	10
8	化学	12	12
9	食品・飲料	10	5
10	資源	9	11

出所：「アフリカビジネスに関わる日本企業リスト（日本語版）」2014年1月  
により筆者作成

してまとめた。トップは「自動車・輸送用機器、同関連部品」で36法人（27企業）であり、2位は「電気・電子・情報機器、同関連部品」の32法人（25企業）であった。本論文が対象としている縫製産業は分類としてなく、それに近い項目として「繊維・衣料」があるが、YKK社は含まれていない。同社は「鉄鋼・金属・非鉄金属」に包含されており、6カ国に6現地法人と記されていた。これは同社の二大事業の一つに、アルミサッシ事業があるためと推量できる。但しアフリカの場合は全てファスナー事業である。

## 第Ⅱ章 自動車産業と縫製産業の現状に関して

### 第1節 自動車産業の現状

先ず日本の自動車組立企業の投資国について述べる。公表されているデータとしては日本自動車工業会発刊の『日本自動車工業2013』<sup>12)</sup>があり、その抜粋を纏めたのが、表4である。本表ではカーメーカー名は記されておらず、また現地企業への委託生産も包含されている。第1章で述べたAfDBの進出日本企業リストを参考に一部メーカーからの聞き取り情報から推察すると、自社の生産技術と資本を投入しているメーカーは次のようにな

る。(1)日産自動車(以下日産)がエジプトと南アで生産(2)トヨタ自動車(以下トヨタ)が南アで生産(3)本田技研工業(以下ホンダ)がナイジェリアで自動二輪車を生産(4)三菱自動車(以下三菱)がケニアで生産(5)マツダがジンバブエで生産(マイナー資本)(6)いすゞ自動車(以下いすゞ)がエジプトと南アでGMと合弁(マイナー資本)で生産ということになる。

表4 日本のカーメーカーの海外生産  
(企業数)

国名	四輪車	二輪車
エジプト	4	
ケニア	3	
モロッコ	1	
ナイジェリア	—	2
南ア	6	
チュニジア	1	
ジンバブエ	1	
アフリカ計	16	2

出所：『日本の自動車工業2013』P54より抜粋

次に海外メーカーの状況をフォーインの資料<sup>13)</sup>からまとめたのが表5である。

<sup>12)</sup> 日本自動車工業会編『日本自動車工業2013』日本自動車工業会、2013年

表5 海外メーカーのアフリカ生産

		特記事項	投資国
米 国	GM		エジプト、南ア
	Ford		南ア
	Chrysler (FiatGr)		エジプト
	Navistar	トラック、バス	南ア
欧 州	VW		南ア
	Daimler		南ア、エジプト
	BMW		南ア
	Renault		南ア（2ヶ所）
	PSA		モロッコ
	SEAT (VW Gr.) スペイン		南ア
	Scania (VW Gr.)	スウェーデン商用車	南ア
中 国	中国一汽	同国2位メーカー	エジプト
	東風汽車	同国3位メーカー	タンザニア、エチオピア
	奇瑞汽車	民族系小型車メーカー	南ア
インド	Mahindra & M.		南ア

出所：フォーイン『世界の自動車生産』より筆者作成

この表は企業の発表した情報を集約したものである。かなりの委託生産が含まれている模様である。その事実は日産の南ア社(Nissan South Africa (PTY) LTD, Rosslyn Plant)から公表了解を得た資料(図1)より推察できる。

表4、表5及び図1からアフリカにおいては南アが自動車生産の拠点となっており、マーケティング戦略の上でも草刈り場と化していることが理解できる。

また委託生産している海外組立メーカーは多いが、受託している現地企業は少ないことがJMNEGの調査研究から推察できる。例えばケニアに関して言及すると表4から日本三社の生産報告があるが、Associated Vehicle Assemblers Ltd. (AVA)という現地企業が一手に生産している。同社はトヨタ、ホンダ、三菱車ののみならずGMやKahnya(ブラジル資本)社の車種生産をしている。AVA社は三菱が50%出資する子会社であった(1985年頃)が、日系資本は現在皆無で、Toyota East Africa Ltd. 所属の技術者の支援を受けている。同様に南アについて考察すると、表4より4企業、ま

た表5より5企業が自社生産していないので、AVAに類するような「自動車生産コンシェルジュ」(1～2社)が受託していると推察できる。更に同様の推察からエジプトでも1社はあると考える。

組立生産は北アフリカ諸国の場合ノックダウン(KD)方式であり、エジプトの日産エジプト社やGMを除くと完璧なKD (Complete Knock Down) 生産を実施している。即ち完成

図1 南アフリカ共和国で生産している自動車メーカー



提供：Nissan South Africa (PTY) LTD, Rosslyn Plant

車ブランドメーカーからセット化されたキット部品を購入している。従って国内需要に合わせた少品種少量生産が現地資本と労働力により実施されていることになり、自動車産業が国家の競争優位にまでは成長していない。一方、南アに関してポーターの理論を適用して分析する。( )でその項目を記す。図1の如く日欧米7社の関連子会社による本格的な生産体制がとられているので、競争状態が保たれている。日産においては社長が販社の責任者を兼務し売れ筋に目を光らせている(戦略、組織、競争相手)。各社とも南ア国内需要のほか南ア周辺国向けの輸出にも取り組み、特にドイツ系カーメーカーにおいては、右ハンドルの需要国向け輸出車の生産がなされている(需要条件)。労働力の点では熟練技能労働者、学卒エンジニア、管理者層は十分とはいえないが、社内及び社外の訓練センターにおける教育体制が整っている(要素条件)。各社とも生産高の上昇に伴い、本国での取引関係がある部品企業の南ア進出を誘引して、徐々にそれらの関連会社より購入することで現地調達率を高めている(関連/支援の産業)。総合的な判断として自動車組立産業が国家の競争優位まで高揚していると考えられる。

自動車部品メーカーに目を向けると、北アフリカ諸国においては、組立メーカーの集積がエジプト、モロッコ、チュニジア以外にはなく支える産業もさほど成長していない。しかし、ワイヤーハーネスは例外で、チュニジアでは日系二社を含む6社、モロッコでも日系三社を含む5社が生産しており、欧州にある日欧の組立メーカーに供給されている。特にモロッコの場合は保税特区内での生産が大半であるがゆえに全量輸出されている。日産エジプト社の場合、30社程度の現地業者より購入しているが、現地調達率は45%程度であり、部品一点ごとに一社しかおらず複数購買はできない経済環境下にある。

南アの自動車部品産業が自動車組立産業を支える産業として生育しつつあるが、途上段階である。ある部品、例えばワイヤーハーネスについて北アフリカ諸国製品を南アに持ち

込むことも可能であるが、同一大陸内でも輸送距離はインドと南ア間に匹敵するので容易ではない。また北アフリカ諸国と関税同盟や経済同盟が締結されていないので、欧州やインドから輸入するのとはコスト差はほとんどない。欧州組立メーカーとトヨタは本国での取引のある企業の現地会社ならびに輸入が中心であるのに対して、米国組立メーカーと日産は現地部品メーカー品と輸入品と割り切っているようである。日産の場合はインドにある日産グローバル調達部品センターから一括輸入している。

## 第2節 縫製産業の現状

縫製産業は、縫製業者を頂点に生地、糸、ボタン(スナップ)及びファスナーの納入業者より構成される。前述のAfDBの資料では「繊維・衣料」が該当し、フェニックス・ロジスティクス社(ウガンダで1965年よりオーガニックコットン品の生産)、東レ、第一紡績、コナカ他4社の社名があがっているが、法人化企業を擁するのはフェニックス・ロジスティクス社とYKKの二社である。YKK社は4カ国(エジプト、モロッコ、チュニジア、スワジランド)で生産活動をしており、JMNESGの一連のアフリカ調査により、全社を訪問した。<sup>13)</sup>YKKのファスナー部門(もう一つの柱にアルミサッシ事業がある)は世界を6極体制(30カ国,50社超)で経営する企業でファスナーのシェアは50%を超えるが、特に高級縫製品での同社品の使用率は90%以上と言われている。

南アを含むサブサハラ諸国における縫製産業に関しては、福西隆弘著「アフリカにおける縫製産業の現状と将来性」<sup>14)</sup>が有益な資料であるが、紙面の制限で紹介は割愛する。以下に訪問国に関して自動車産業と同様、ポーターの理論を適用する。縫製業者は北アフリカ諸国においては現地資本と欧州資本が混在

13) 前掲電子ジャーナル、拙著『AMR』11巻10号、「YKKのアフリカ戦略」を参照されたい。

14) 福西隆弘「アフリカにおける縫製産業の現状と将来性」、『繊維トレンド』、株式会社東レ経営研究所、2011年5・6月号



しており、完成品は主にヨーロッパへ、一部は米国に輸出されている。南アグループの内、南アは北アフリカグループと同様に地元と台湾資本による経営である。スワジランドには台湾と南ア資本が投資している。注目すべきはレソトであり、中国、台湾、南ア資本が混在し、米国への輸出総額は2009年には2億9000万ドルとなった。この額は南アグループの輸出総額の72%、サブサハラ諸国の30%にあたり、高い集積度である。YKKファスナー品の販売先及び同品を使用した縫製品の出先を一覧表（表6）にした。

従って両グループ内の企業は、的確なマーケティング戦略をもち、多くの競争相手のいる状態で経営がなされている（戦略、組織、競争相手）。需要の面では両グループとも自国の需要と欧州及び北米の需要に対応しており、近年の所得向上に伴い伸長する産業に成長している。レソトにおける中国資本による生産品は、広くサブサハラ諸国に輸出されている模様である（需要条件）。北アフリカ諸国グループは南アグループより人件費は高いがより良質である。後者は米国政府が施行したアフリカ成長機会法（African Growth and Opportunity Act: AGOA）の恩恵を受けている。紡績や織布の企業が少ないサブサハラ諸国でも、縫製工程だけの投資で優遇処置がある。レソトの場合、近隣のマダガスカルと低賃金

のアジア諸国（バングラデシュやカンボジア）より賃金は高いが、AGOAのおかげでアジア諸国とは互角の競争が可能である（要素条件）。縫製の生地は現地の商社より適正品が調達できる点では同一条件であるが、ファスナーに関して、両グループの中でエジプトが37社あり、突出している（関連/支援の産業）。<sup>15)</sup>

### 第Ⅲ章 二産業における日系企業の経営比較

本章での議論は私が訪問した日系企業の経営比較である。JMNESG開発のハイブリッド評点評価を行うが、どちらかというならば定性的な分析である。まず表1に従って分析対象企業を抜き出し列挙する。自動車組立企業では日産のエジプトと南アにある関連会社、いずれが関与しているGMのエジプト社及びマツダが関係するジンバブエ企業の5社である。自動車部品産業では矢崎総業のモロッコとチュニジアで活動する企業並びに住友電工のチュニジア関連企業の3社である。一方、縫製産業はYKKの1社であるが4カ国の関連会社に関する分析となっている。前述の如くYKKのチュニジアを除く3社に関しては、電子ジャーナルの『AMR』11巻10号に発表している。その他の企業では、JMNESG-AFの研究員により日産の二社、矢崎のモロッコ社、マツダのジンバブエ社に関してAMRに詳細説明がなされているので参照願いたい。<sup>16)</sup>

表6 YKKの顧客所在地と縫製品仕向け地

製造会社	主な販売先（顧客）所在地	主な縫製品仕向け地
YKKエジプト	エジプト	米国、欧州
YKKモロッコ	モロッコ	欧州（主にスペイン）
スワジランド会社	南ア(レソト)	主に米国。一部欧州
YKKチュニジア	チュニジア	欧州（主にフランス）

出所：訪問時の筆者記録とYKK本社の情報よりまとめた。

注：スワジランド社は南アにある販売会社の子会社にあたるので、全量が南ア本売上となり、大半がレソトの顧客にわたる。

<sup>15)</sup> JETROライブラリー所蔵のKompas, “Connects business to business” CD資料から抜粋した。

<sup>16)</sup> 『赤門マネジメント・レビュー (AMR)』の「ものづくり紀行」(第62回～第79回)において、ケース分析の形で掲載されている。

自動車部品を含む自動車産業に属する8社(以下A)と縫製産業4社(以下B)の経営様式を適用と適応のハイブリッドモデルの適用を中心とした分析結果を記述する。この際既にAMRで公表されている2009年と2010年に訪問した日系企業の工場(N=13、以下Cと呼ぶ)を参考にしつつ論述する。<sup>17)</sup> 日本的経営方式の特徴は評価23項目の内、第Iグループ(作業組織とその管理運営)の6項目で顕著に表れる。個別企業の項目評価は1から5までの整数であり、平均値のみ小数点第1位までを有効数値としている。

まず「職務区分」であるが、BがAに比しかなり高めの評点であり、AはどちらかというとC(評点3.6、以下同様の表示とする)に近い。即ちBが最も職務区分が少なく、作業者はほぼ一括りになっているので日本の親会社に近い方式である。この項目は次の「多能工化」と密接に関係する。BとAは0.7ポイントの差があり、C(3.2)はどちらかと言えばAに近い。職務区分が少ない方が多能工化は推進が容易である。Bの場合班を越えての多能工化の取組みが一部に見られた。「教育・訓練」に関してもBはAよりも高いが、その差は小さく、C(3.2)が中間に位置する。OJTを重視するのが日本の経営としている。この考えを日本の親会社を絡ませた手法を採用すると高くなるが、一様にそこまではしていなかった。「賃金体系」は職務給と人事考課の導入度合と関係する。

AとBの開きはあり、C(2.7)がその間に位置する点に変わりはない。Bでは全国レベルの協約賃金をベースとし、それに企業内付加給付がある。企業内加給には人事考課があるようだ。「昇進」に関しては内部昇進を原則とする日本型経営がどのレベルまで貫いているかである。高い順にB>A>C(3.2)という結果であったが、三グループ間の差はきわめて少ない。従って日系企業における経営のスタンダードとして、作業長クラスの昇進でもモラルに配慮しつつ内部昇進を一般的なルールとするも外部からのヘッドハンティング

もある。「作業長」項目のポイントはその守備範囲であり、日本では生産のかなめ的存在となっている。AとBは全く同じ評点となりC(3.4)が若干低い結果であり、作業チームの運営や工程の技術的管理が中心で労務管理まで行っているケースはまれであった。最後に第Iグループ全体で概観するならば、B>C(3.2)>Aという結果であり、縫製産業は製品が細かく日本と同様の品質水準を確保するため、生産現場の組織や運営管理まで日本に近い方式を追求しているようである。自動車産業に関し日系企業の進出は遅く、欧米企業が持ち込んだ管理方式を南アの事情に修正したのがベースにあるように考える。C(N=13)の3.2という結果に関して、前掲書の研究ノートでは「13工場の内3工場がCKD工場であり、全体的に比較的単純な作業を比較的少人数の作業員が遂行する工場が多いことがその主たる原因であると考えられる。」との記述があることを付言しておく。

#### 第IV章 結論

日本では自動車産業のGDP相当額(約8兆円)は、約450兆円のGDPに対して約1.77%(2010年)である。一方、縫製産業という括りではGDP相当額がないので、YKKのファスナーの売上高が計上されるコード番号50291「他の衣服・身の回り品(卸売)」で推量すると、年間商品販売額は2,371,474百万円であった。従って経済規模(GDP比)としては0.53%程度であろう。

同一の調査により二産業の集積度を定量的に把握すべく試みたが、現地データが間に合わず、今後の課題とする。定性的には自動車産業においては南アとエジプトに集積が進んでいた。南アの縫製産業は他のサブサハラ諸国に比し賃金が高いがゆえに、二産業の状況は日本に近いのではないかと推察している。縫製産業では北アフリカ諸国、特にチュニジアは衣料品の欧米市場向け輸出としては30年を超す歴史がある。最近では日本も同国より31億円(2013年)の衣料輸入があり品目別輸入額では第4位である。

縫製産業が醸成されるためには、大量のお

<sup>17)</sup> 前掲書〔研究ノート〕12巻12号(2013年12月)

針子（縫製者）をかかえる必要がある。2013年のJ.P.グエガンとジョン・メイの人口学者の調査によると、アフリカは4グループに分類される。北アフリカ諸国と南アグループは出生率が4以下とアフリカの中では最も低いグループに入る。一方、フェニックス・ロジスティクス社が進出しているウガンダは、大陸の中で最も高いグループ（6.1以上）に属する。その他中間の2グループは4.1-5.0グループと5.1-6.0であり、夫々にエチオピアとタンザニアが含まれる。<sup>18)</sup>今後のアフリカにおける縫製産業は南アグループを除くサブサハラ諸国が中心の展開となろう。

二産業の経営様式に関して、「作業組織とその管理運営」の6項目に関して比較した。顧客が要求する品質水準の高さや世界シェアが大きいことが、結果として日本の方法の適用度が高くなるようである。残りの17項目の評点を加えた総合評点の平均値は縫製産業が3.3に対して自動車産業は2.8であった。今後JMNESG-AFの研究成果が公表され、標本数が増えていく過程で再度比較分析する。

一連の日系企業訪問時に、責任者より経済同盟が実際の現場で機能していないとの説明を聴取した。アフリカには9経済共同体が存在する。<sup>19)</sup>この中では東アフリカ共同体（East African Community :EAC）が成功事例として挙げられている。ケニア、タンザニア、ウガンダの三国で出発し、現在はルワンダとブルンジが加盟し、5カ国による1.4億人規模の経済となっている。西アフリカ諸国経済共同体（ECOWAS）には15カ国加盟しており、日本政府は同事務局に対して毎年3万～10万ドルを拠出している。また前述の縫製産業の南アグループは、南部アフリカ関税同盟（SACU）を締結しており、ボツワナ、レソト、ナミビア、スワジランド及び南アの5カ国から構成される。その他の6経済共同体は加盟国（1～2カ国）に政治的な問題を抱えているため

に調整できていないようである。アフリカの一層の発展はこの経済共同体運営にもかかっているようである。

<sup>18)</sup> “The dividend is delayed,” *The Economist*, March 8th-14th, 2014, pp43-44

<sup>19)</sup> 経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課編『アフリカビジネス』経済産業調査会、2013年、27～31ページ

